

Inhaltsverzeichnis

Wozu eine Beschäftigung mit Organisation und Veränderung?	9
---	---

Kapitel 1 Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen

Verschiedene Zugänge zum Thema Organisation	14
Zum Einstieg: Beispiele aus dem Organisationsleben	14
Geschichte und Theorie der Organisation	16
Unsere Bilder von Organisation	21
Organisation als soziales System	27
Der Mensch als »Umfeld« der Organisation	27
Die Entdeckung menschlicher Bedürfnisse	32
Das Team in der Organisation	41
Grundtypen und Entwicklungsphasen von Organisationen	44
Modelle als »geistige Landkarten« von Organisationen	44
Entwicklungsphasen – auch Organisationen altern!	49
Produkt-, Dienstleistungs- und Professionalorganisation	52
Die Besonderheit von Non-Profit-Organisationen (NPO) und nicht staatlichen Organisationen (NGO)	57
Aktuelle Organisationstrends	61
Ausblick auf künftige Organisationsmodelle	67
Organisationskultur: die ungeschriebenen Regeln der Organisation	70
Wie können wir die Organisation gestalten?	77
Vom Organisieren	77
Die Organisation gestalten	79
»Stellen«: die Anforderungen der Organisation an die Person	82
Abstimmung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen (AVK)	84
Organisationsinterne und -externe soziale Rollen	91
Von der Stellenbildung zum Organigramm: Wie organisieren sich Unternehmen?	93

6 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 2 Organisationen führen und managen

Zur Orientierung ...	110
Zwei Übungen zum Einstieg	111
Funktionen und Aufgaben von Management und Führung	114
Eine kleine Geschichte des Managements und seiner Lehre	114
Management- und Führungsphilosophien	116
Führungsstile und Führungsverhalten	117
Das Zusammenspiel der Managementebenen	125
Grundsätze und Werkzeuge des Führens	126
Führungstechniken	128
Praktische Herausforderungen des Führens heute	135
Führen und Managen als Beruf	140
Aufgabenfelder der Führungskraft	143
Rollenanforderungen an Führungskräfte	144
Kann man Führen lernen?	146
Die Organisation auf die Zukunft ausrichten – Strategieentwicklung	148
Warum sollten wir uns mit Strategien und der Zukunft beschäftigen?	148
Grundlagen der Strategieentwicklung	148
Die Schritte zur Strategie	159
Leitfaden und Werkzeuge für ein Strategieprojekt	162
Ergebnisse erzielen – Führen mit Zielen und mit der Balanced Scorecard	196
Wozu Ziele?	196
Nutzen von Zielen	197
Einen Bereich beziehungsweise Mitarbeiter mit Zielen führen	201
Steuerung mit dem System »Balanced Scorecard«	205
Optimierung von Geschäftsprozessen	212
Warum Prozessorientierung?	212
Drei Arten von Prozessen prägen jede Organisation	215
Prozessoptimierung – die Schritte zu guten Prozessen	216
Kundenmanagement: Das Einzige, was stört, ist der Kunde ...	224
Kerngedanken der Kundenorientierung	225
Dialog mit Kundinnen und Kunden	226
Teams aufbauen, entwickeln und führen	233
Die Zusammensetzung von Teams	234
Phasen der Entwicklung von Teams	235
Die Leitung von Teams	238

Konflikte im Team als Chancen nutzen	240
Typische Konflikte in Gruppen und Teams	242
Abschließende Fragen zur Teamentwicklung	245
Projektmanagement als Führungsaufgabe	249
Wann machen wir Projekte?	250
Grundprinzipien der Projektabwicklung	251
Die vier Phasen im Projektablauf	251
Projektorganisation und Rollen im Projektmanagement	257
Innovation in der Organisation verankern	260
Wissensmanagement – der Versuch, als Organisation klug zu werden	262
Schritte der Einführung von Wissensmanagement	264
Methoden und Instrumente von Wissensmanagement	267
Die lernende Organisation	269
Resümee zum zweiten Kapitel	272

Kapitel 3 Veränderungen in Organisationen herbeiführen und gestalten

Lust auf Veränderung?	274
Wollen sich Menschen verändern?	274
Organisationen nur verändern oder auch entwickeln?	275
Was ist Veränderungsmanagement in Organisationen?	280
Ansätze der Veränderung – ein Streifzug durch Theorie und Geschichte	282
Verändern als technisch-mechanischer Vorgang	282
Veränderung als sozialer Prozess – Organisationsentwicklung	284
Die systemische Sicht auf Veränderung – wider den Veränderungsoptimismus	289
Vergleich gängiger Veränderungsansätze	294
Grundlegende Wege zur Veränderung	299
Veränderungen in Gang setzen	302
Wie wird in einem konkreten Veränderungsprojekt vorgegangen?	302
Sieben Prozesse stehen hinter Veränderungsprojekten	302
Prozess 1: Die Veränderung gestalten – Architektur, Design & Co	305
Auswahl von Schlüsselpersonen für Veränderungsprojekte	314
Interventionen – die Werkzeuge des Beraters	315
Prozess 2: Den Veränderungsbedarf »diagnostizieren«	320
Prozess 3: Die Zukunft sichtbar machen – vom Ist zum Soll	325

8 Inhaltsverzeichnis

Prozess 4: Veränderung als psychosozialer Lernprozess	326
Prozess 5: Lernen und Qualifizierungen, Empowerment	339
Prozess 6: Informations- und Kommunikationsprozesse gestalten	348
Prozess 7: Veränderungen erfolgreich umsetzen	350
Die Führungskräfte als Change-Manager	354
Aufgaben des Change-Managements mit dem Routinemanagement verbinden	354
Führungsanforderungen nach Change-Phasen.....	355
Die Rolle von Beratung in Veränderungsprozessen	360
Ein Grundmodell für den Ablauf eines Beratungsgesprächs	363
Die Aufgabenfelder des »internen Beraters«	364
Zusammenfassung	368
Erfolgsfaktoren von Veränderungen	368
Eine Geschichte für Veränderer	370
Schlussbild	371
Literaturverzeichnis	374
Bildnachweis	378
Stichwortverzeichnis	379